



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

Karriärutveckling inom organisationer

En studie om hur organisationer i Dalarnas län arbetar med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare

Författare: Susanne Forsell & Linda Nordin

Handledare: Carin Nordström

Examinator: Bertil Olsson

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: FÖ2023

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2 juni

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Denna studie beskriver inledningsvis hur begreppet karriär har genomgått en förändring, från att styras av organisationerna till att individen har mer möjligheter att påverka sin egen utveckling. För organisationer är det därför viktigt att arbeta för att behålla sina medarbetare för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationer i Dalarnas län arbetar med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare. Vi har studerat tidigare teorier och forskning inom ämnet och genomfört en kvalitativ studie. Vidare har vi intervjuat respondenter från fem olika organisationer i Dalarnas län för att undersöka hur organisationerna arbetar med karriärutveckling.

Utifrån våra intervjuer har vi kunnat identifiera strategier och motivationsfaktorer organisationerna arbetar med för att utveckla sina medarbetare. För att organisationer i Dalarnas län ska vara konkurrenskraftiga på marknaden bör de utveckla starkare strategier för att inte förlora medarbetare till konkurrenter.

Nyckelord: karriär, karriärutveckling motivation, utbildning, strategier.

Abstract

This study describes the change that career development has undergone. It has changed from being controlled by the organization, to being managed by the employee who can pursue different opportunities within the organization. For organizations, it is important to work on retaining their employees to stay competitive in the market.

The purpose of this study is to examine how organizations in Dalarnas County work with career development to retain their employees. To answer this question, we gathered previous research on the subject, as well as conducted our own qualitative study. For our study, we interviewed respondents from five different organizations in Dalarnas County to examine how organizations work with career development.

Our results showed that organizations have strategies to motivate their employees in order to retain them. They should continue to improve their strategies to become stronger and stay competitive in the market.

Keywords: career development, career, training, strategies, motivation.

Förord

De sista tio veckorna av studier här på Högskolan Dalarna har spenderats till att arbeta fram detta examensarbete som omfattar 15 högskolepoäng. Uppkomsten av ämnet karriärutveckling har successivt arbetats fram under början av denna vårtermin då vi valde vårt fördjupningsämne Organisation C.

Vår tid under skrivandets gång har varit väldigt intressant och lärorikt. Under denna tid har vi fått en god insikt och kunnat reflektera över hur organisationer arbetar med karriärutveckling. Vidare har detta gett oss en uppfattning om vad vi själva söker hos en framtida arbetsgivare.

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som har ställt upp på en intervju och avsatt sin tid, vi uppskattar det väldigt mycket. Utan er hjälp hade detta examensarbete inte gått att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Carin Nordström. Hon har bidragit med bra åsikter, varit stöttande samt gett oss feedback kring vårt examensarbete.

Borlänge den 26 maj 2016

Susanne Forsell & Linda Nordin

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	- 1 -
1.1 Bakgrund.....	- 1 -
1.2 Problemdiskussion.....	- 3 -
1.3 Syfte.....	- 3 -
2. Karriärutveckling.....	- 4 -
2.1 Karriär.....	- 4 -
2.2 Karriärutveckling.....	- 4 -
2.3 Strategi.....	- 6 -
2.3.1 Utbildning.....	- 6 -
2.3.2 Kompetensutveckling/Kompetensförsörjning.....	- 7 -
2.4 Motivation.....	- 8 -
2.4.1 Coach som motivation.....	- 9 -
3. Metod.....	- 11 -
3.1 Kvalitativ studie.....	- 11 -
3.2 Urval.....	- 11 -
3.2.1 Våra organisationer.....	- 12 -
3.3 Intervju.....	- 13 -
3.3.1 Utformningen av intervjufrågor.....	- 13 -
3.3.2 Pilotstudie.....	- 14 -
3.3.3 Genomförandet av intervjun.....	- 15 -
3.4 Dataanalys.....	- 16 -
3.4.1 Informationsinsamling.....	- 16 -
3.4.2 Bearbetning av data.....	- 16 -
3.5 Trovärdighet.....	- 18 -
3.6 Ethiska aspekter.....	- 19 -
4. Empiri.....	- 21 -
4.1 Syn på karriär och karriärutveckling.....	- 21 -
4.1.1 Intern rekrytering.....	- 22 -
4.2 Strategier.....	- 23 -
4.2.1 Utbildning.....	- 24 -
4.3 Motivation.....	- 25 -
4.3.1 Medarbetarsamtal.....	- 26 -
4.3.2 Coach.....	- 27 -
4.4 Scenario.....	- 28 -
5. Diskussion.....	- 30 -
5.1 Karriär.....	- 30 -
5.2 Karriärutveckling.....	- 30 -
5.3 Strategi.....	- 31 -
5.3.1 Utbildning.....	- 31 -
5.4 Motivation.....	- 33 -
5.4.1 Medarbetarsamtal.....	- 34 -

5.4.2 Coach.....	- 34 -
6. Slutdiskussion	- 36 -
6.1 Slutsats.....	- 36 -
6.2 Fortsatt forskning.....	- 38 -
Källförteckning.....	- 39 -
Appendix 1	1
Appendix 2	3

Figurförteckning

Figur. 1 Vår tolkning av Creswells modell.....	- 17 -
--	--------



1. Inledning

I inledningen presenteras en bakgrund till karriärutveckling som sedan mynnar ut i en problemformulering och avslutas med vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Begreppet karriär i yrkeslivet har genomgått en radikal förändring under de senaste decennierna vilket har lett till en förändring i hur karriär hanteras. Det tidigare traditionella konceptet där synen på karriär utgick från en byråkratisk och hierarkisk syn är för många utdaterat (Lewis & Arnold, 2012). Begreppets uppfattning har övergått från det traditionella konceptet av hierarkisk karriär till att ses som en långsiktig kunskapsutveckling hos individen (Cohen & El-Sawad, 2009, refererad i Lewis & Arnold, 2012). Baruch och Sullivan (2009) beskriver att karriär utöver kunskapsutvecklingen över tid även består av andra relevanta erfarenheter inom arbetet under loppet av en individs livstid. Förändringen av samhällets utveckling har även påverkat individens möjligheter, då individen är allt mer flexibel och har mer möjligheter att påverka och kontrollera sin egen karriärutveckling (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Detta kan vara ett problem för företag som inte har några utvecklade strategier för karriärutveckling inom organisationen. Torrington, Hall, Taylor och Atkinson (2011) menar att trots individens egen påverkan kan organisationer behålla sina medarbetare genom att erbjuda dem karriärutveckling. Torrington et al. (2011) anser även att organisationer blir mer eftertraktade om de har utarbetade strategier för karriärutveckling inom organisationen.

Tidigare var det organisationers storlek, teknologi och tillgång till kapital som ansågs vara konkurrensfördelar och gav företag övertag på marknaden. Dessa konkurrensfördelar var lätta för konkurrenter att kopiera vilket har lett till att kunskapen inom företaget har blivit en alltmer viktig konkurrensfördel (Hansson, 2005). Det är organisationer som har engagerad och kompetent personal som växer och bli konkurrenskraftiga (Hansson, 2005). Tidigare fokuserade företag på att kompetensutveckla ledningen och ett fåtal specialister. Detta har övergått till att fokus bör ligga på att utveckla hela organisationen för att klara konkurrensen (Hansson, 2005). Genom särskilda personalstrategier och kompetensstrategier skapar organisationerna en kultur och helhet som är svår för konkurrenterna att kopiera, vilket ger organisationer en

konkurrensfördel (Hansson, 2005). Hansson (2005) skriver att satsning på kompetensutveckling inom organisationerna bidrar till större vinst, mer produktivitet samt större marknadsandel. Genom att utforma personalstrategier som bidrar till karriärutveckling kan företagen minska risken för att medarbetarna har låg kompetens samt sänka kostnaderna som uppstår i samband med hög personalomsättning (Chen, Chang & Yeh, 2003).

Davis (2015) har genomfört en undersökning med HR-personal och konstaterar att avsaknaden av karriärutveckling inom organisationer är en stor anledning till medarbetares missnöje. Av respondenterna uppgav 69 procent att en av anledningarna till att de lämnade sitt senaste arbete var att det inte fanns någon karriärmöjlighet. Undersökningen visade även att avsaknaden av karriärmöjligheter bidrog till minskat engagemang. Dagens medarbetare byter inte bara arbete utan de byter även karriäriinriktning, det är inte ovanligt att en människa gör två eller tre byten av inriktning under sin yrkesverksamhet (Davis, 2015). Detta är något som organisationerna har svårt att tillgodose, istället för att byta arbete eller karriäriinriktning inom organisationerna byter medarbetare organisation helt och hållet (Davis, 2015). Davis (2015) skriver att medarbetare har högre förväntningar på sin organisation, som att få befordran och eventuellt löneförhöjning allt oftare. Davis (2015) skriver även om olika aktiviteter organisationerna kan använda sig av för att bidra till karriärutveckling, som exempelvis individuella karriärutvecklingsplaner.

Med motiverad personal når organisationer bra resultat (Hein, 2012). Att motivera sin personal innebär att påverka dem till att aktivt arbeta mot uppsatta mål som delvis resulterar i separata resultat samt självuppfyllande för medarbetaren (Ryan & Deci, 2000). De mest vanliga typer av metoder för att motivera till karriärutveckling är: interna arbeten, utbildningar, utbildningsprogram, introduktions och snabbprogram (Lewis & Arnold, 2012). Lewis och Arnold (2012) beskriver olika hinder för att implementera olika metoder för karriärutveckling. De största hindren för metoderna som kunde konstateras var att tid och budget begränsade utrymmet. Fler hinder som författarna kunde konstatera var icke stödjande ledning, dålig utveckling inom företaget av olika utbildningsmetoder, förståelse av medarbetare samt deras inställning och attityd till utveckling (Lewis & Arnold, 2012).

Att det finns en vilja och resurser till att utveckla och lära är en förutsättning för kompetensutveckling inom organisationer (Hansson, 2005). Genom karriärutveckling skapar organisationer kompetent personal och tillhandahåller en konkurrensfördel på marknaden samt undviker stora omsättningskostnader som nyrekrytering medför (Hanson, 2005; Davis, 2015).

1.2 Problemdiskussion

Mot ovanstående bakgrund kan konklusionen dras att det finns teori som talar för att karriärutveckling inom organisationer är en fördel för att behålla sina medarbetare. Detta får oss att fundera: *hur arbetar organisationer med karriärutveckling inom Dalarnas län?* Andra fördelar för organisationer med karriärutveckling är att de bland annat har möjlighet att sänka sina personalomsättningskostnader samt att de blir konkurrenskraftiga på marknaden. Dalarnas län ligger cirka 20 mil från Stockholm vilket kan vara en faktor till att organisationer behöver arbeta aktivt med karriärutveckling för att behålla sin personal. Detta för att undvika att förlora kompetent personal till en stad med fler karriärmöjligheter. Trots utarbetade teorier för utveckling finns det ett missnöje från medarbetare då de uppger att en av anledningarna till uppsägning är bristen på karriärutveckling (Davis, 2015). Intresse för denna studie ligger därför i att se hur organisationer arbetar med karriärutveckling då möjligheten till att behålla spetskompetens kan bidra till organisationers fördel. Vilket gör att vi ställer oss frågan: *hur motiverar organisationer sina medarbetare till att vilja utvecklas?*

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationer i Dalarnas län arbetar med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare.



2. Karriärutveckling

I detta kapitel kommer vi presentera och förklara relevanta begrepp och teorier som är kopplade till ämnet karriärutveckling.

2.1 Karriär

Utvecklingen i samhället har medfört att begreppet karriär har förändrats och numera uppfattas som en kunskapsutveckling hos individen, som byggs upp över tid (Cohen & El-Sawad, 2009, refererad i Lewis & Arnold, 2012). Karriär har övergått från att vara styrt av organisationer till att bestämmas av individen själv. Detta medför att karriär inte kan styras av organisationerna utan de kan endast hjälpa individerna att tillhandahålla utveckling och att hantera sin egen karriär (Lewis & Arnold, 2012). Goffnett, Cook, Williams och Gibson (2012) anser att karriär kan ses som en samling arbetserfarenheter över tid. Goffnett et al. (2012) nämner även att karriär ibland kan kompletteras med andra erfarenheter utöver arbete, exempelvis personliga erfarenheter som är av vikt i arbetslivet. På ett liknande sätt definierar Baruch och Sullivan (2009) begreppet karriär:

“we define a career as an individual’s work-related and other relevant experiences, both inside and outside of organizations, that form a unique pattern over the individual’s life span” (s. 1543).

I det stora hela kan karriär benämnas som en samling arbetserfarenheter och relevanta erfarenheter som individen samlar på sig i sin yrkesverksamhet (Goffnett et al., 2012).

2.2 Karriärutveckling

Karriärutveckling har blivit allt mer uppmärksammat, både ur ett organisatoriskt och individuellt perspektiv (Baruch, 1996). Baruch (1996) skriver att det finns ett behov av karriärutveckling hos individer och organisationer. För organisationer kan det handla om att tillhandahålla exempelvis utbildningar för att utveckla sina medarbetare för att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009). Med utarbetad karriärutveckling kan organisationer behålla sina medarbetare och på så sätt bevara kompetensen inom organisationen (Torrington et al., 2011). Genom att behålla kompetensen kan organisationerna även få en fördel i att sänka kostnader som kan

uppstå i samband med hög personalomsättning (Chen et al. 2003). Känner medarbetare att de inte utvecklas och att det saknas karriärutveckling kan detta bidra till att individer byter arbete (Davis, 2015).

Enligt Nilson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2011) finns det två olika perspektiv inom karriärutveckling, ett från individens och ett från organisationens. Från individens perspektiv syftar karriärutveckling till individens egna val av att utveckla sina förmågor och färdigheter som kan stärka anställningsbarheten (Nilson et al., 2011). Från organisationens perspektiv handlar det istället om att kunna matcha företagets och individens behov med de tillgängliga resurserna som finns. För att tillgodose en matchning mellan företagets behov och individens behov behöver organisationer planera och strategiskt tillgodose dessa matchningar utifrån olika mål och nyckeltal (Nilsson et al., 2011). Enligt Lips-Wiersma och Hall (2007) har ansvaret för karriärutveckling blivit allt mer decentraliserat från organisationerna och övergått till individernas eget ansvar. Lewis and Arnold (2012) beskriver att organisationer kan bidra med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare genom att exempelvis erbjuda interna arbeten och utbildningar, dock kan det finnas barriärer som tid och pengar vilket begränsar möjligheterna till utbildning. Andra tillvägagångssätt för karriärutveckling är genom aktiviteter i det vardagliga arbetet, exempel på detta kan vara arbetsrotation eller rörlighet i arbetsgrupper (Nilsson et al., 2011). Dessa aktiviteter kan bidra till individens utveckling och kompetens som stärker anställningsbarheten (Nilsson et al., 2011).

Att söka personal inom organisationen är något som gagnar både medarbetaren och organisationen. För medarbetaren är det viktigt att kunna se en utvecklingspotential. Det är även viktigt att medarbetaren får möjlighet till att arbeta med utvecklande arbetsuppgifter vilket är stimulerande. För organisationen är det ofta väldigt värdefullt att rekrytera internt då det görs en vinst i att medarbetaren redan känner till företaget och dess produktion eller service. Om intresset från organisationerna för internt sökande finns beror helt på vilket intresse de har lagt ner på att planera medarbetarens utveckling, utbildning och tjänstgöring. (Rubenowitz, 2004).

2.3 Strategi

Det självklara svaret på frågan om hur organisationer bäst behåller sin personal är att erbjuda dem bättre avtal än konkurrenterna (Torrington et al., 2011). Men det krävs även att organisationerna erbjuder tillfredställande arbete och möjlighet till karriärutveckling (Torrington et al., 2011). Torrington et al. (2011) nämner även att detta är något de kan göra genom att utforma strategier för att behålla sin personal. Strategier klassas generellt sett som en process som rör planering på lång sikt för att säkra framtiden (Whittington, 2002). McKeown (2014) skriver att strategier handlar om att forma framtiden. Genom att sätta upp exempelvis mål om vart organisationen vill och hur den ska bli konkurrenskraftig behöver organisationen upprätta strategier för hur de ska nå dessa mål (McKeown, 2014). Whittington (2002) nämner att strategi inte är något enkelt område, vilket medför att inte alla organisationer lyckas. Att strategiskt arbeta för att behålla sin personal är ett frivilligt drag från organisationerna, dock skapar det en miljö som engagerar medarbetarna långsiktigt (Bansal, 2014). Bansal (2014) menar att syftet med att strategiskt arbeta för att behålla medarbetare är att förhindra förlusten av kompetent personal. Detta i sin tur förhindrar negativ effekt på produktiviteten inom organisationen och minskar kostnaderna som kan uppstå vid frekvent personalomsättning. Nedan följer beskrivningar på hur organisationer kan arbeta strategiskt med olika faktorer för att behålla och utveckla sin personal.

2.3.1 Utbildning

Det finns olika syn på utbildning inom organisationer och om det påverkar dem positivt eller negativt. Ett av synsätten är att organisationer erbjuder sina medarbetare interna utbildningar och effekten av detta blir en lojal medarbetare som väljer att stanna (Torrington et al., 2011). Ett annat synsätt är ifall organisationer erbjuder sina medarbetare utbildningar blir medarbetarna mer attraktiva och mer villiga att utveckla sin egen karriär vid andra organisationer. Därför kan utbildningar för medarbetare ses som en onödig utgift då utvecklingen av medarbetaren kan gynna en annan organisation (Torrington et al., 2011). Torrington et al. (2011) menar att det finns studier som visar att interna utbildningar där kunskapen genom dessa utbildningar är direkt kopplat till organisationen bidrar det till att hålla kvar medarbetare. Utbildningar där kunskapen tenderar till att vara överförbar till andra organisationer kan få medarbetare att söka sig

till andra organisationer. Betalar medarbetarna själv för utbildningar kan det leda till att de söker sig till andra organisationer eller yrken (Torrington et al., 2011). Torrington et al. (2011) menar att när organisationerna står för utbildningskostnaderna tenderar medarbetare att stanna kvar.

2.3.2 Kompetensutveckling/Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning innefattar olika aktiviteter som syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens. Processen består av tre steg där det första är att attrahera och rekryter, det andra är processen att behålla personal och tredje är att avveckla och omställa (Nilsson et al., 2011). Processen innebär att organisationer ska anställa de som i högsta grad motsvarar de krav som arbetet ställer, både idag men även i framtiden. När kompetensen väl är på plats är det viktigt för organisationer att de stannar då det kan vara kostsamt och tidskrävande att anställa ny personal (Nilsson et al., 2011).

Första fasen i kompetensförsörjningen handlar delvis om att attrahera rätt potentiella medarbetare som vill arbeta inom organisationen, men även att rekrytera de som är mest lämpade. För att ha möjlighet att attrahera medarbetare bör organisationen ha en attraktionsförmåga (Nilsson et al., 2011). Nilsson et al. (2011) skriver att en organisations attraktivitet beror främst på om medarbetaren anser sig passa för det aktuella arbetet. Andra faktorer som spelar in är förmåner, utvecklingsmöjligheter samt möjligheten att få balans mellan arbete och fritid (Nilsson et al., 2011).

Andra fasen i processen innebär att behålla och helst också utveckla medarbetarens kompetens (Nilsson et al., 2011). Då en rekryteringsprocess oftast är kostsam är det av vikt för organisationen att den nyanställda väljer att stanna kvar (Nilsson et al., 2011). För att behålla medarbetaren finns det olika strategier som innefattar en rad olika aktiviteter som bland annat handlar om att introducera den nyanställda, planera samt genomföra olika typer av kompetensutveckling (Nilsson et al., 2011). Dessa olika typer av kompetensutveckling, även kallat karriärutveckling, kan vara individens egen förmåga att utveckla olika färdigheter samt matcha företagets och individens behov med tillgängliga resurser (Mankin, 2009; Nadler & Nadler, 1990 refererad i Nilsson et al., 2011). Nilson et.al. (2011) beskriver att för de medarbetare som visar framfötterna och visar på extra hög potential för avancemang finns det en utformad planering som

benämns vid talangutveckling. En annan faktor som anses vara viktig när det gäller karriärutveckling är medarbetarsamtal, som bör hållas minst en gång om året och fokusera på en nulägesanalys samt blicka framåt mot kommande utveckling och möjlighet till formell kompetensutveckling och vad som krävs för framtida karriärsteg (Nilsson et al., 2011).

Nilsson et al. (2011) skriver att den tredje och sista fasen i processen handlar om att avveckla och omställa. Det är en viss rörlighet bland medarbetarna inom alla organisationer, medarbetare avslutar sin anställning av olika anledningar vilket innebär att viktiga erfarenheter och kunskaper går förlorade (Hewitt, 2008 refererad i Nilsson et al., 2011). För att undvika att kompetensen försvinner med individen behöver organisationerna skapa förutsättningar för att kunna gå från individuellt lärande till organisatoriskt lärande, där kunskap och handlingar institutionaliseras i form av gemensam kunskap (Nilsson et al., 2011). Beroende på typ av avveckling och omställning finns det olika konkreta åtgärder organisationerna kan vidta genom att exempelvis inventera och kartlägga medarbetarnas kompetens och hålla arbetsbeskrivningarna uppdaterade. En annan lösning kan vara att medarbetaren som lämnar organisationen fungerar som mentor åt efterträdaren i inlärningsprocessen (Nilsson et al., 2011).

Vad gäller omställning anses det vara ett begrepp för olika strategier och metoder som organisationer kan använda för att underlätta för individers interna rörlighet när det finns risk för uppsägningar (Nilsson et al., 2011). Genom att implementera olika typer av strategier för kompetensutveckling skapar de även möjlighet till att differentiera sin organisation från konkurrenterna. Får medarbetare kompetensutveckling inom organisationen bidrar det bland annat till starkare produktivitet och att de blir svårare att kopiera (Hansson, 2005).

2.4 Motivation

Det är få organisationer som kan uppnå bästa möjliga resultat med omotiverade medarbetare (Hein, 2012). Att bli motiverad innebär att individer blir påverkade till att göra något och är de engagerade och aktivt arbetar mot ett mål anses de vara motiverade (Ryan & Deci, 2000). Hein (2012) definierar motivation på följande sätt;

”Motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål” (sid. 13).

Människor reagerar olika på olika typer av motivation beroende på vilken nivå motivationen sker samt i vilken riktning. Ryan och Deci (2000) skiljer mellan två olika typer av motivation; inre och yttre motivation. De mest grundläggande skillnaderna är att inre motivation uppfylls när individen gör något den är genuint intresserad av och tycker är intressant, medan yttre motivation uppfylls när individen gör något på grund av ett separerbart resultat (Ryan & Deci, 2000). Inre motivation och motivationsfaktorer skapas inifrån människan själv och är oftast knutet till en önskan om att prestera och utvecklas (Hein, 2012). Ryan och Deci (2000) skriver att inre motivation även definieras som inre tillfredsställelse som påverkar människor till att göra saker de tycker är kul och utmanande. De skriver även att inre motivation är ett viktigt fenomen för utbildning, då den inre motivationen resulterar i kunskap av hög kvalitet och kreativitet (Ryan & Deci, 2000).

Yttre motivation och motivationsfaktorer skapas utifrån och är något som individen inte kan kontrollera själv (Hein, 2012). Yttre motivation uppstår när någon driver på eller pressar en människa till handling. Utförandet av handlingen kan leda till belöning i form av lön och bonusar (Hein, 2012; Ryan & Deci, 2000). Frey (1997) menar att medarbetare har generellt längre inre motivation, dock ökar deras motivation i samband med löneökning. Hein (2012) skriver att utan aktiv inblandning och motivation från ledningens sida skulle medarbetarna vara passiva och motarbetar organisationens behov. Därför behöver ledare motivera sina medarbetare i form yttre och inre motivation.

2.4.1 Coach som motivation

Att coacha sina medarbetare till utveckling och prestation är ett sätt att upprätthålla eller stärka organisationens konkurrensförmåga (Gåserud, 2001). En stark konkurrensförmåga leder även till effektivare organisationer (Hein, 2012). Coaching är en form av ledarskap, där ledarskapet är riktat på att få ut det bästa av sina medarbetare genom att vägleda dem i deras utveckling (Gåserud, 2001). Gåserud (2001) menar att coaching

kan ske på flera sätt, antingen direkt genom feedback eller genom planerade samtal. Det finns argumentationer för att den bästa coachningen sker informellt och utgår från frågor och direkt feedback (Parsloe, 1999). Feedback innebär att ge direkt och tydlig information om utförd prestation, vilket leder till mer medvetna medarbetare och högre motivation till att vilja prestera (Torrington et al. 2011). Gåserud (2001) skriver att feedback består av beröm och konstruktiv kritik. Beröm leder till att medarbetaren gör mer av det den får beröm för, konstruktiv kritik leder till att medarbetaren gör mindre av det den får kritik för, vilket leder till en mer effektiv organisation (Gåserud, 2001).

Torrington et al. (2011) skriver att coacher arbetar för att utveckla sina medarbetare och förbättra deras prestationer. Då det gäller att stötta medarbetarna i deras utveckling har coachen olika uppgifter, dels hjälpa medarbetaren att fastställa behov i yrkesutvecklingen för att nå organisationens och medarbetarens karriärmål, men även att skaffa resurser för utveckling (Gåserud, 2001). För att nå uppsatta mål är det som ledare en självklarhet att ägna tid åt medarbetarnas prestationsförmåga, då det är genom dem organisationen åstadkommer resultat. Gåserud (2001) nämner även att initiativet till att utvecklas kommer från medarbetarna själva. Parsloe (1999) menar att det inte går att coacha någon förrän de verkligen vill bli coachad.

Enligt Gåserud (2001) påstår vissa författare att coaching är samma sak som mentorskap, medan andra påstår att coaching används vid kortsiktiga utvecklingsmål och mentorskap används vid karriärutveckling på lång sikt. Dock skriver Gåserud (2001) att en god mentor bör behärska teknikerna för coaching, vilket medför att coaching och mentorskap går hand i hand. En mentor ska fungera som en ledare som motiverar och stödjer medarbetare till att vilja öka sin kompetens (Gåserud, 2001). Gåserud (2001) beskriver mentorskap som ett sätt att behålla värdefull personal som organisationer i övrigt inte kan erbjuda tillräckligt goda villkor. Att ha mentorer inom organisationen kan även locka till sig begåvningar utifrån eftersom de inser utvecklingsmöjligheterna. Vidare skriver Gåserud (2001) att mentorskap leder till bättre överblick över kandidater till befordring.



3. Metod

I detta kapitel presenteras den valda studiemetoden samt urvalet av respondenter. Vidare presenteras utformning, genomförandet av intervjuer och hur studien ska bli tillförlitlig. Avslutningsvis diskuteras de etiska aspekterna.

3.1 Kvalitativ studie

Då syftet med studien är att undersöka hur organisationer i Dalarnas län arbetar med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare, valde vi att genomföra en kvalitativ studie. En kvalitativ studie innebär att olika kvaliteter och egenskaper undersöks hos en process (Repstad, 2007). För att samla in information som bidrog till en djupare förståelse kring hur organisationer arbetar med karriärutveckling valde vi att genomföra intervjuer med respondenter från fem olika organisationer. Framgick det i intervjuerna att organisationerna arbetade aktivt med karriärutveckling ville vi vidare undersöka i vilken omfattning. Vi ville även undersöka hur de förhåller sig till det samt vilka kvaliteter och egenskaper som var framträdande i den processen. Visade det sig att organisationerna inte arbetade lika aktivt med karriärutveckling ville vi veta varför de inte gör det. För att ta reda på dessa kvaliteter och egenskaper var det av vikt att frågorna vi ställde under intervjutillfällena berörde temat karriärutveckling. Därför valde vi att utforma en intervjuguide för att vara väl förberedda på vilka frågor vi skulle ställa.

3.2 Urval

Vid valet av respondenter genomförde vi ett strategiskt urval. Strategiskt urval används huvudsakligen vid kvalitativa studier och där urvalet inte är representativa i statistisk mening (Trost, 2012). Vid strategiskt urval används några principer som exempelvis variabler eller kategorier som är av teoretisk betydelse (Trost, 2012). Vi valde att använda oss av ett antal kriterier. Dessa kriterier var; storleken på organisationen, lokaliseringen av kontoret samt att de intervjuade respondenterna arbetar med personalansvar. Vad gäller storleken på organisationerna valde vi att kontakta organisationer som har olika avdelningar med olika arbetsområden vilket vi tror skapar möjligheter för karriärutveckling. För att begränsa vårt område valde vi att endast ta kontakt med organisationer som var lokaliserade eller hade kontor i Dalarnas län. För att vi skulle få trovärdig information vände vi oss till respondenter som hade en befattning

inom organisationen som berör personalfrågor. De organisationerna vi valde att undersöka är verksamma inom detaljhandeln samt statlig myndighet. Valet av de olika typerna av organisationer gjordes med förhoppning att se olika tillvägagångssätt till hur organisationer arbetar med karriärutveckling och få en djupare förståelse till varför de arbetar på olika sätt.

Vi kontaktade cirka 20 olika företag i Dalarnas län som uppfyllde våra kriterier, av dessa fick vi svar från fem olika organisationer. Dessa organisationer var de vi valde att undersöka. Eftersom några av organisationerna ville vara anonyma bestämde vi oss för att anonymisera alla, delvis för att visa respekt för de som ville vara anonyma och även för att få en mer konsekvent studie då vi presenterade respondenternas svar på frågorna.

3.2.1 Våra organisationer

- Organisation 1 är en butik i Dalarnas län med cirka 150 medarbetare. Vår respondent är butikschef och har det yttersta ansvaret för budget och ramverket för butiken.
- Organisation 2 har cirka 240 medarbetare i butiken som är lokaliserad i Dalarnas län. Vår respondent arbetar inom HR-avdelningen. Butiken är delvis koncernstyrd.
- Organisation 3 är en butik i Dalarnas län som till största del är koncernstyrd. Butiken har cirka 65 medarbetare och vår respondent är butikschef.
- Organisation 4 har sitt kontor beläget i Dalarnas län och vår respondent arbetar inom HR-avdelningen. Inom organisationen arbetar cirka 4 700 medarbetare.
- Organisation 5 är en statlig myndighet. De har sitt kontor beläget i Dalarnas län och har cirka 6 300 medarbetare. Vår respondent arbetar inom HR-avdelningen.

3.3 Intervju

Enligt Eriksson och Hultman (2014) får den som intervjuar en djupare förståelse av ett fåtal skilda fall genom att använda sig av metoden intervju. Då vi ville skapa en djupare förståelse för hur organisationer arbetar med karriärutveckling valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Vid semistrukturerade intervjuer har respondenten möjlighet att tala fritt samt ger intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor för att säkerställa sig om att svaren är utförliga (Bryman & Bell, 2013). Eriksson och Hultman (2014) berättar vidare att det är viktigt att den som intervjuar förbereder sig väl inom kunskapsämnet och är medveten om olika synsätt eller sociala aspekter kring ämnet. Genom att tillgodogöra oss en bred kunskap inom ämnet skapade det oss möjlighet att gå djupare i frågorna.

Innan intervjutillfället fick våra respondenter ta del av ett informationsbrev (Appendix 1) med information kring studien, information kring deltagandet samt hanteringen av informationen. Vid detta meddelande skickades även vår intervjuguide (Appendix 2) ut med de huvudfrågor som vi skulle hålla oss till för att ge respondenterna möjlighet att se över dem och förbereda sig inför intervjun. Fördelen vi kunde se med att skicka ut informationsbrevet var att respondenterna hade tänkt igenom hur de arbetar med karriärutveckling. Några av respondenterna hade förberett sig mer och visade detta genom att presentera en PowerPoint och hade med sig informationsblad till intervjutillfället.

3.3.1 Utformningen av intervjufrågor

Frågorna i vår intervjuguide använde vi som underlag för vår intervju. Vi utgick från teorierna i kapitel 2 för att forma våra huvudfrågor. Vid utformningen av första huvudfrågan som berörde karriärutveckling utgick vi från teorier tagna från; Lewis och Arnold (2012), Goffnett et al. (2012), Baruch och Sullivan (2009), Baruch (1996) och Kyndt et al. (2009). Den andra frågan som behandlade rekryteringsprocessen utgick vi från Rubenowitz (2004) och Nilsson et al. (2011) teorier. Tredje huvudfrågan behandlade ämnet strategier utformades från; Whittington (2012), McKeown (2014) och Bansals (2014) teorier. Vid fjärde och sista huvudfrågan som handlade om motivation som formades utifrån teorier tagna från Hein (2012), Ryan och Deci (2000) och Frey

(1997). Dessa frågor följdes sedan av följdfrågor vilka anpassades efter organisationerna och hur utvecklade svar respondenterna gav oss.

Våra frågor formulerades på ett sådant sätt som gav respondenterna möjlighet att svara utifrån deras uppfattning och vi försökte att inte ställa ledande frågor. Flexibiliteten i metoden gjorde att vi som intervjuare faktiskt hade den möjligheten att anpassa följdfrågorna ifall respondenten exempelvis inte riktigt svarade utförligt på frågan.

För att få en uppfattning om hur respondenten verkligen skulle agera i ett specifikt sammanhang utformade vi en situation där respondenterna fick tala fritt kring deras eget agerande. Repstad (2007) berättar att tidigare forskning visar att intervjuaren har möjlighet att få ett mer informationsrikt svar vid presentation av ett specifikt fall. I vårt fall gav vi samma scenario (Appendix 2) till samtliga organisationer. Scenariot vi gav dem var att de skulle föreställa sig att vi arbetade inom deras organisation och sedan skulle de berätta hur vi borde gå tillväga om vi ville utvecklas inom deras organisation. Tanken med scenariot var att få ett mer utförligt svar från respondenterna, för att få bättre förståelse för deras arbetssätt kring karriärutveckling samt att undvika att relevant information uteblev. Det visade sig att de intervjufrågor vi ställde gav tillräckligt med breda svar och vid scenariot framkom ingen ny information. Scenariot blev därför ett tillfälle för respondenterna att sammanfatta tillvägagångssättet för karriärutveckling.

3.3.2 Pilotstudie

Vi genomförde en pilotintervju där vi testade våra intervjufrågor. En pilotintervju genomförs för att kunna förbättra frågeschemat i intervjuguiden (Repstad, 2007). Vi genomförde pilotintervjun med en person som delvis inom sitt yrke är ansvarig för rekrytering och hantering av karriärutvecklingsmöjligheter för sin personal inom en kommun. Vid valet av respondent till pilotstudien utgick vi från samma kriterier som när vi valde ut respondenter till studien. Detta för att personen skulle vara lika insatt i ämnet som våra riktiga respondenter samt att vi skulle få bra respons på hur frågorna är utformade och feedback för att kunna förbättra frågorna. På detta sätt kunde vi stärka validiteten då det visade sig att respondenten uppfattade våra frågor som vi ville att de skulle uppfattas.

3.3.3 Genomförandet av intervjun

Repstad (2007) menar att miljön kan ha en påverkan på resultatet av intervjun och det är en fördel att välja ett ställe där respondenten känner sig hemma. Genom att lyssna uppmärksamt och ställa följdfrågor skapar intervjuaren en god kontakt med intervjupersonen (Eriksson & Hultman, 2014). För att respondenten skulle känna sig bekväm valde vi att genomföra intervjuerna på respektive respondents arbetsplats. Intervjuerna vi genomförde varade mellan 30 och 75 minuter.

För att undvika missförstånd, feltolkningar och risken att inte minnas allt som sades under intervjutillfällena spelade vi in fyra av intervjuerna med en diktafon. En av våra respondenter valde att inte bli inspelad, vi som intervjuade fick vid det tillfället därför skriva anteckningar för att få med all information som sades. Under de inspelade intervjuerna hade vi möjlighet att ge mer uppmärksamhet till respondenten och inte fokusera lika mycket på att anteckna allt. Ryen (2004) skriver att det inte är lätt att agera intresserad och lyssna samtidigt som eventuella läsbara anteckningar kan behövas göras. Vi valde att ta mindre anteckningar under intervjuerna ifall något skulle hända med det inspelade materialet. Ryen (2004) skriver att anteckningar kan vara viktiga ifall det skulle uppstå problematik med inspelningen. Vi frågade våra respondenter efter de avslutade intervjuerna ifall det var möjligt att vi hörde av oss med eventuella funderingar kring svaren vi hade fått. Vi berättade även att vi skulle skicka ut en sammanfattning till respondenten om hur vi uppfattade deras svar.

Efter intervjutillfällena satte vi oss ner och diskuterade hur vi hade upplevt intervjuerna, vi skrev även en transkribering av varje intervju. Sammanfattningarna av transkriberingarna samt hur vi hade uppfattat svaren skickades sedan ut till respondenterna. En del av respondenterna återkom med feedback och några korrigeringar. Den intervjun som inte spelades in skrev vi en utförlig sammanfattning av. Av den respondenten fick vi mer utförlig återkoppling på vår sammanfattning vilket gjorde att vissa oklarheter kunde förtydligas och att vi fick en tydlig uppfattning om organisationens arbetssätt.

3.4 Dataanalys

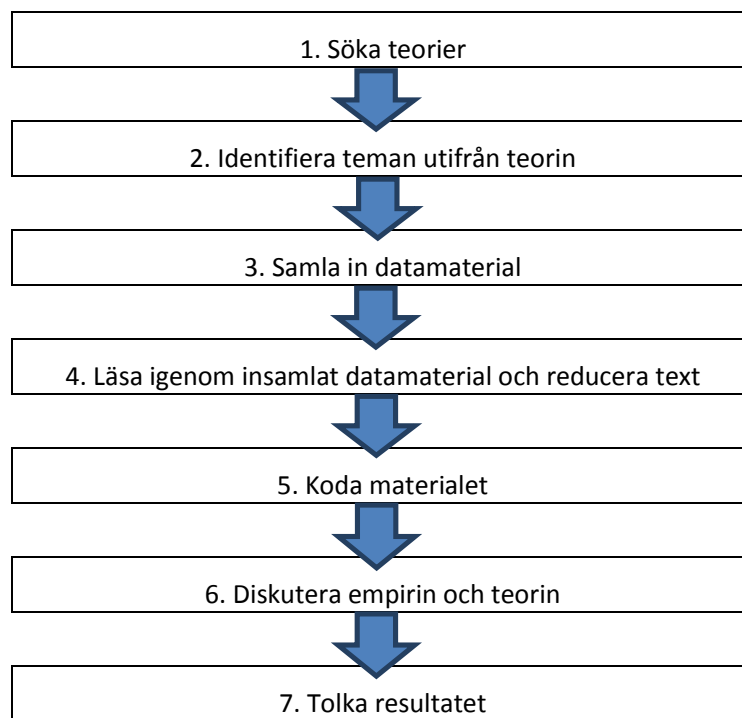
Studien syftar till att undersöka hur organisationer arbetar med karriärutveckling inom organisationer. Detta undersöktes genom att studera befintlig teori samt den insamlade empirin. Vi använde sedan teorin för att kunna föra en diskussion kring hur organisationer arbetar med karriärutveckling. Nedan presenteras hur de två olika materialen har analyserat.

3.4.1 Informationsinsamling

Då studien syftar till att undersöka hur organisationer arbetar med karriärutveckling har vi till en början tagit hänsyn till den redan befintliga forskningen inom karriärutveckling. Detta för att sedan kunna använda forskningen som stöd i studien. Denna metod kan i enlighet med Bryman och Bell (2013) anses som en deduktiv ansats då förhållandet mellan teori och empiri inom samhällsvetenskapen undersöks. För att sammanställa tidigare forskning inom ämnesområdet har vi använt oss av artikelsök på olika databaser såsom Diva, Emerald Scopus och Google Scholar. Sökorden vi bland annat har använt oss av är följande: karriär, career, karriärutveckling, career development, motivation, motivation, turnover. Vidare sammanställde och utformade vi det teoretiska ramverket efter den befintliga forskningen.

3.4.2 Bearbetning av data

Vid analyseringen av datamaterialet genomförde vi en kvalitativ innehållsanalys. En kvalitativ innehållsanalys innebär att skapa teman som sedan används för att analysera hur återkommande teman framkommer i materialet (Bryman & Bell, 2013). Creswell (2009) har utformat en modell vilken kan användas som utgångspunkt vid analys av kvalitativ data, dock är modellen en rekommendation till hur datamaterialet kan analyseras och i praktiken är den interaktiv. Vilket betyder att den inte behöver följas till punkt och pricka. Creswells modell (2009) hade vi som utgångspunkt vid analysering av datamaterialet.



Figur. 1 Vår tolkning av Creswells modell (Creswell, 2009, s.185).

Vi skapade våra teman utifrån teorierna och den tidigare forskning som vi har sammanställt, dessa teman låg sedan till grund för huvudfrågorna i intervjuerna. Då intervjuerna spelades in och transkriberades är det de texterna tillsammans med sammanfattningarna vi arbetade med vid analysen, vid den intervjun där vi endast förde anteckningar har vi endast utgått från sammanfattningen. Lantz (2013) skriver att första steget i databearbetningen är att reducera datamängden till det som ska användas i fortsatta analysen. Allt som sägs under intervjutillfällena är inte relevant att använda för att besvara frågeställningarna (Lantz, 2013). Då vi genomförde en semistrukturerad intervju pratade respondenterna fritt kring huvudämnena vilket medförde att mycket information som sades inte var relevant för vår studie. Många av frågorna och svaren flöt in i varandra, vilket gjorde att texten behövdes granskas och läsas igenom ett flertal gånger. Ett första steg i dataanalysen var att reducera kallprat och inte relevant information från de transkriberade texterna. När materialet var utarbetat började vi sammanställa texterna efter de förutbestämde teman som vi ville undersöka: karriär, rekryteringsprocessen, strategi och motivation. Vid sammanställningen av materialet kunde vi sedan identifiera underteman till dessa huvudteman. Exempelvis kunde vi se att

utbildning var ett återkommande tema under strategi samt att coaching visade sig vara ett undertema till motivation. Efter skapandet av teman och arbetet med dessa framkom det från empirin att temat rekryteringsprocessen inte var en lika stor del av denna studie som det visade sig i teorin. Vad vi kom fram till från empirin var att intern rekrytering hade en större betydande roll för organisationerna än rekryteringsprocessen.

För att ge en rättvis och tydlig bild av organisationerna har vi använt oss av citat från transkriberingarna. Eftersom en av respondenterna valde att inte bli inspelad har vi i det fallet inte kunnat använda oss av citat utan presenterat svaren i flytande text. Då organisationerna valde att vara anonyma har vi sammanställt svaren i empirin för att underlätta för läsaren. Istället för att skriva ut varje respondents svar har vi valt att presentera svaren efter hur många som svarade liknande (exempelvis: två av respondenterna). Ett sista steg i dataanalysen var sedan att föra en diskussion kring arbetet av karriärutveckling där vi använde oss av teorin som hjälp i diskussionen.

3.5 Trovärdighet

Ett huvudkriterium som har tagits fram för kvalitativa studier är trovärdighet (Bryman & Bell, 2013). Trovärdighet består av ett antal underkriterier. Anledningen till att det finns utarbetade kriterier anpassat efter den kvalitativa studien är att möjligheten till flera hållbara beskrivningar av verkligheten förekommer (Bryman & Bell, 2013). De kriterier som Bryman och Bell (2013) nämner för att uppnå en trovärdighet i kvalitativa studier är tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet.

Tillförlitligheten, som även nämns som intern validitet, är en faktor som visar hur troliga resultaten i studien är (Bryman & Bell, 2013). För att säkerställa att resultaten skulle bli tillförlitliga genomförde vi en respondentvalidering. En respondentvalidering innebär att de inblandade (respondenterna) får ta del av sammanfattningen av intervjun för att säkerställa att informationen och uppfattningarna överensstämmer med det som respondenten ville förmedla (Bryman & Bell, 2013). Då intervjuerna spelades in och transkriberades undvek vi eventuella missförstånd eller risker att inte komma ihåg viktig och relevant information. Dock fanns risken att vi missuppfattade viss information när vi korrekturläste transkriberingarna. Detta försökte vi undvika genom att låta respondenterna läsa igenom sammanfattningarna.

Med begreppet överförbarhet menas att de redogörelser som ges i studien ska vara utvecklade för att resultaten ska kunna appliceras senare i en annan miljö (Bryman & Bell, 2013). Frågan som kan ställas här är om det är rätt respondenter och organisationer som deltar i studien (Bryman & Bell, 2013). Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationer arbetar med karriärutveckling. För att få bredd i svaren valde vi fem olika organisationer inom två olika branscher, detaljhandeln samt statlig myndighet. För att resultaten skulle bli ännu mer överförbara hade fler intervjuer eventuellt behövt genomföras, men efter fem intervjuer ansåg vi att vi hade tillräckligt med information för ett trovärdigt resultat. Då vi ville undersöka och skapa en förståelse för hur organisationerna arbetar med karriärutveckling var ett av kriterierna vid val av respondent att de skulle vara väl insatta i hur organisationen arbetar med rekrytering samt ha personalansvar. Detta kriterium medförde att respondenterna hade tillförlitlig information att delge som sedan bidrog till ett trovärdigt resultat.

Enligt Bryman och Bell (2013) är kriterierna för pålitlighet att en fullständig redogörelse skapas för de olika delarna i undersökningsprocessen, detta för att få ett likartat resultat vid ett annat tillfälle. I vår studie har vi i metodkapitlet beskrivit vårt tillvägagångssätt, val av respondenter samt vilken studieteknik vi har använt oss av. Under kapitel 3 går att läsa hur intervjufrågorna har formulerats samt hur intervjuerna har genomförts. För att få ett likartat resultat vid ett senare tillfälle kan denna studie ligga till grund för metoden i vidare studier. För att säkerställa att vårt tillvägagångssätt är tillräckligt utförligt beskrivet har texten granskats genom opponeringar och diskussionsseminarium tillsammans i en opponeringsgrupp. Vår studie har även genomgått granskning och vi har fått feedback av vår handledare.

3.6 Etiska aspekter

Vid forskning som berör människor är det av stor vikt att de etiska aspekterna tas i beaktning. Därför finns det en forskningsetisk nämnd vid Högskolan Dalarna som ser till att studien följer de grundläggande forskningsetiska principer och krav (Högskolan Dalarna, 2013). Vi har tagit hänsyn till dessa principer och krav och följt de punkter som är uppsatt som krav att följa under de tre olika stadierna i studiens utformning; innan, under och efter. Högskolan Dalarna har utformat en etisk egengranskning som vi har genomfört, vilket resulterade i att studien inte behövde etikprövas.

Då vår studie innefattar intervjuer finns det några riktlinjer för hur det etiska arbetet bör gå till väga. Bryman och Bell (2013) skriver att respondenterna ska ha full information kring studiens syfte och vara informerade om att deras deltagande är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta. De ska även informeras om att alla personuppgifter behandlas konfidentiellt och kommer endast användas för studiens syfte (Bryman & Bell, 2013). Vid transkriberingen har vi bytt ut organisationernas namn för att inga svar ska kunna härledas till någon särskild person eller organisation. Detta för att säkerställa att organisationerna förblir anonyma. För att informera respondenterna har vi använt oss av en mall för hur ett informationsbrev bör skrivas som forskningsetiska nämnden vid Högskolan Dalarna (2013) har utformat.

Efter genomförd studie bör all information behandlas och förvaras för att inga obehöriga kan komma åt den (Bryman & Bell, 2013). Även Högskolan Dalarnas principer och krav säger att all empirisk material bör förstöras eller förvaras oåtkomligt för obehöriga (Högskolan Dalarna, 2013). De ljudupptagningar vi har spelat in samt det transkriberade materialet har raderats nu i efterhand så att informationen inte går att komma åt.



4. Empiri

I detta kapitel presenteras materialet från de genomförda intervjuerna. Då organisationerna är anonyma presenteras materialet kvantitativt.

4.1 Syn på karriär och karriärutveckling

Samtliga organisationer nämner att karriär är väldigt individuellt. Vill medarbetare utvecklas krävs det att de själva visar och berättar det för sina chefer. För fyra av respondenterna är karriär och karriärutveckling inom organisationen viktigt att kunna erbjuda sina medarbetare. Den femte organisationen berättar att de är styrda av koncernen och berättar att hen som butikschef inte har stor påverkan på karriärutveckling.

”Det vi brukar säga till alla som jobbar hos oss det är att du är ansvarig för din egen utveckling, den är jätte jätteviktigt! Vi är inget företag där vi lägger upp allt på ett silverfat och så får man ett smörgåsbord som man får välja bland.” (Respondent, Organisation 2)

”Att göra karriär innebär att vara i den roll där du trivs, utvecklas och når de resultat som du önskar i ditt yrkesliv.” (Respondent, Organisation 4)

Fyra av respondenterna talar om vikten av att karriär inte endast är en hierarkisk klättring uppåt utan att det är lika viktigt att medarbetarna kan utvecklas horisontellt. Med det menas att medarbetarna ska kunna utvecklas inom sitt område och exempelvis bli specialister inom sitt område.

”För många tänker med karriärutveckling att jag ska klättra uppåt, jag ska bli chef. För det finns någon såhär gammal bild där av karriärutveckling att den måste gå uppåt.” (Respondent, Organisation 2)

Organisation 5 använder sig inte av orden karriär och karriärutveckling inom organisationen utan pratar istället om talang och talangutveckling. Deras syn på talang är

att ha en förmåga att vara bra på något som är av betydelse för organisationen, att bredda sin kunskap och bli specialist inom sitt område.

4.1.1 Intern rekrytering

Samtliga respondenter berättar att de i första hand rekryterar internt. Fyra av respondenterna betonar vikten av att behålla kompetensen inom organisationen och värna om de medarbetare de har.

”Det är viktigt att värna om dem vi har innanför huset. Vi jobbar väldigt mycket med intern rekrytering i första hand för att arbeta med de medarbetarna vi har.” (Respondent, Organisation 2)

En av respondenterna betonade att de inte ser till kostnaden vid rekrytering utan att för dem handlar det om att rekrytera medarbetare med rätt attityd till andra människor, eftersom att ge god service är en stor del av yrket.

”Nej det gör vi inte, vi pratar alltid om att hitta rätt människa, kostar det lite mer så kanske det är värt det.” (Respondent, Organisation 1)

En annan respondent nämner att tid och kostnader är något de måste se till då de styrs centralt av koncernen.

”... handlar då om kostnader och timmar. Det är en viktig aspekt att se till och vi blir tilldelade vad vi får centralt.” (Respondent, Organisation 3)

Tre av respondenterna berättar att de ser till vilket behov organisationen har i och med rekrytering. För organisationerna gäller det sedan att matcha behovet med medarbetarnas behov. Två av dessa pratar båda om att det kan vara svårt att rekrytera internt till specialistyrken.

”... vi ser till kompetensen och vilket behov som finns i första hand, vi lyfter gärna interna positioner men i vissa fall kan det vara så att vi behöver gå

externt eller att vi ser till båda perspektiven för att se vem som är vår bästa kandidat.” (Respondent, Organisation 4)

4.2 Strategier

På frågan om organisationerna har några strategier de arbetar efter för att behålla personalen uppgav fyra av respondenterna att de inte har några uttalade strategier. Dock nämner en av dessa respondenter att en strategi är att ha kompetent personal. Detta kan tolkas som ett mål organisationen har och att vägen till målet ses som en strategi.

”Vi har inte uttalade strategier. Vi vill ha så kunnig personal som möjligt, som hela tiden kan svara kunderna på ett säkert sätt och känner sig säkra i arbetet, så det är en strategi. Men någon strategi i att utbilda en medarbetare för att den ska stanna kvar längre är det inte.” (Respondent, Organisation 1)

En respondent nämner att de har lite förmåner som bidrar till trivsel och att medarbetare stannar kvar, vilket respondenten tolkar som en sorts strategi.

”Sen har vi ju lite bland annat stora rabatter på gym, massage minst en gång i månaden som masserar personalen. Skapa trivsel genom gratis morgonfika och skapa allmän trivsel helt enkelt.” (Respondent, Organisation 3)

Tre av respondenterna diskuterade kring strategier och nämnde att de vill vara hållbara och attraktiva som arbetsgivare. Att de genom en trivsamt arbetsmiljö med utmanande arbetsuppgifter får medarbetarna att vilja stanna.

”Vi gör ju väldigt mycket för att vi ska vara attraktiv som arbetsgivare och det är grundbulten i för att vi ska kunna behålla och attrahera medarbetare, just hållbarhet är något som är högt upp på vår agenda vilket vi är stolta över.” (Respondent, Organisation 4)

”Vi har jättemycket strategier vad gäller återväxt och utveckling av medarbetare. Den är högt upp på Sveriges agenda, sen har vi en strategi på sverigenivå vad gäller ledarskap, det här ska vi leverera. Vi ska vara ”great place to work”, man ska vilja jobba hos oss – inga konstigheter.”

(Respondent, Organisation 2)

Respondenten från Organisation 5 berättade att de arbetade strategiskt och långsiktigt för att säkra upp den kompetens som verksamheten behöver. Detta för att organisationen ska vara hållbar över tid. Organisationen vill vara en attraktiv arbetsplats och arbetar mycket med utveckling för att motivera och behålla sina medarbetare.

4.2.1 Utbildning

Alla organisationer har olika typer av utbildning som leder till utveckling av medarbetarna, det som skiljer dem åt är hur stora de är samt hur många utbildningar de erbjuder. Utbildningarna är anpassade efter behovet inom organisationerna. Samtliga organisationer har utbildningar inom varje avdelning i organisationen. Fyra av organisationerna erbjuder sina medarbetare ledarutbildningar. En av de fyra organisationer har utbildningar för att ta reda på om medarbetaren vill bli ledare eller specialist, en annan organisation erbjuder utvalda medarbetare utbildning till att bli butikledare.

”Är man till exempel intresserad av ledarskap så har vi en utbildning....Vi brukar säga att det är den perfekta starten för någon som känner sig ganska osäker och det vi inte ser, vill du ledarskap eller vill du specialist.”

(Respondent, Organisation 2)

”...vi satsar en hel del på ledarutbildningar och kompetensutvecklingsinsatsen det kan ju vara, ah en ny del är ju att utbilda personalen i hållbarhetsfrågor.”

(Respondent, Organisation 4)

Ingen av organisationerna tvingar sina medarbetare till att utbilda sig utan det krävs att medarbetaren är villiga att visa framfötterna. För de medarbetare som vill utvecklas berättar samtliga att det är chefens ansvar att skapa förutsättningarna. Dock nämner fyra

av respondenterna att de inte kan utgå från att alla medarbetare vill utvecklas, utan de får respektera dem som känner sig nöjda på sin position.

”...utan du är ansvarig för din egen utveckling, vill du utvecklas då är det din uppgift att vara nyfiken att faktiskt flagga det för din närmaste chef att vara intresserad och jobba för det. Det är chefens ansvar att skapa förutsättningarna för dig.” (Respondent, Organisation 2)

”Alla som vill och vill visa framfötterna får visa intresse för att gå utbildningarna....Men sen finns det de som inte vill, vi har ett antal här som har varit på samma avdelning en längre tid, och det får vi acceptera, är de nöjd med det och gör ett bra arbete får vi acceptera det.” (Respondent, Organisation 1)

4.3 Motivation

Samtliga respondenter pratade om motivation men i olika termer. Alla respondenter ansåg att arbetsplatsen och arbetsmiljön är en motivationsfaktor för medarbetarna. Organisationerna vill vara en attraktiv arbetsgivare. Organisation 5 hade gjort ändringar på kontoret där de har utvecklat en aktivitetsbaserad kontorsmiljö, vilket innebär att medarbetarna väljer vart de vill sitta och arbeta beroende på vad de ska göra. Detta var något respondenten ansåg bidrog till motiverad personal. Organisationen vill vara en attraktiv arbetsplats och genom att arbeta efter en modell som heter ARUBA (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla, avveckla) arbetar Organisation 5 mycket med utveckling för att motivera och behålla sina medarbetare.

En av organisationerna anordnar resor två gånger per år, där de tar med sig tio medarbetare som har arbetat en längre tid inom organisationen för att visa uppskattning för ett bra arbete. Resorna ser de som en motivationsfaktor till att medarbetarna ska göra ett bra arbete för organisationen.

”Vad gäller våra medarbetare för att sporra dem, de som har varit med längre får vara med ut och resa....vi tar med oss tio personer på varje resa.”
(Respondent, Organisation 1)

En organisation ansåg att genom de uppsatta mål och visioner som finns inom företaget motiveras deras medarbetare.

”Det är ofta siffervägen man motiverar genom, genom att berätta resultat och vad vi hade kunnat tjäna om vi hade gjort det på det här sättet och så vidare.”

(Respondent, Organisation 3)

En organisation pratade om motivation i form av bonusar.

”Vi har allt från tjänstemannabonus, lite olika bonussystem har vi väl, liksom både om du sitter på huvudkontoret likväl som i butik. Sen är det mycket annan man kan se som bonus, bara en sån sak som att gå och ta en kaffe eller frukt, det är en förmån i sig.” (Respondent, Organisation 4)

Samtliga respondenter uppgav att motivation för att få sin medarbetare att stanna kvar är en svår fråga då det är högst individuellt vad som motiverar medarbetarna.

4.3.1 Medarbetarsamtal

Samtliga organisationer har medarbetarsamtal med sina medarbetare. Under dessa samtal går organisationerna igenom olika typer av utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare. Grundtanken är att samtalen ska vara en avstämning till hur medarbetarna ligger till i arbetet och hur de mår.

” Vi har ju medarbetarsamtal, det är ju sånt vi är skyldiga att ha mer eller mindre.... Medarbetarsamtal har vi en gång om året, vi försöker ha det.”

(Respondent, Organisation 3)

Fyra av organisationerna har fler samtal utöver det årliga medarbetarsamtalet. Dessa samtal benämns bland annat som prestationsutvärdering och job-chats. Fyra av respondenterna nämner även att utöver dessa samtal arbetar de med informella samtal mellan chefer och medarbetare.

”Personalen är det viktigaste vi har, varför utbilda en medarbetare bara en gång per år? Fem minuter per dag, 30 minuter per månad och 120 minuter per kvartal ska vi sitta ned och ha samtal.” (Respondent, Organisation 1)

”butikschefen ansvarar för att de informella samtalen sker samtidigt som medarbetaren måste kunna känna att, men behöver jag prata med min chef så ska jag kunna göra det....det är ju grunden det är ju kommunikation vi är ju tillåtande.” (Respondent, Organisation 4)

”Utvecklingssamtal en gång per år, en gång i månaden ska man ha något som heter job-chats med sin närmaste chef.”(Respondent, Organisation 2)

Organisation 5 nämner att de i stället för att benämna samtalen vid medarbetarsamtal använder de sig av begreppet medarbetardialog. Denna medarbetardialog har de en gång per år och under detta utgår de från verksamhetens mål och strategier för att sedan se till medarbetarens prestation, vad han eller hon kan förbättra. Respondenter säger att detta stärker relationen mellan chef och medarbetare. Utöver medarbetardialogen har de även uppföljningssamtal.

4.3.2 Coach

Genom medarbetarsamtal nämner två av respondenterna att de arbetar med motivation genom feedback och coaching. Respondenterna berättar att medarbetarna och cheferna kan i samtalet ge feedback till varandra och medarbetaren har möjlighet att få coaching i hur arbetet kan förbättras.

”Vad gäller försäljning så är det försäljningscheferna som coachar sina medarbetare, det är en av anledningarna till varför vi har medarbetarsamtal minst en gång i månaden. För att känna hur de ligger till och hur de vill utvecklas, då får de coacha.” (Respondent, Organisation 1)

”Som coach ska man kunna ställa många och öppna frågor....Jag ställer väldigt få frågor som får medarbetaren att komma fram till svaren själv och få tänka själv.” (Respondent, Organisation 2)

Utöver coach pratade fyra respondenter om att de använder sig av mentorer inom organisationerna. Dessa mentorer var främst till för att stötta chefer och ledare, dels när de ska påbörja ny tjänst men även för att få hjälp med hur de i sin tur ska coacha och motivera sina medarbetare. Den främsta skillnaden mellan coach och mentor var för respondenterna att coachning sker mellan chef och medarbetare medan mentor främst är till cheferna.

”Då får du en mentor från ett annat varuhus som lär dig komma in i rollen och lära sig sortimentet. Men ingen mentor till medarbetarna, utan då är det coachning.” (Respondent, Organisation 2)

”Till exempel när vi rekryterar ny butikschef är det en viktig del att ha en mentor.” (Respondent, Organisation 4)

4.4 Scenario

När respondenterna skulle förklara tillvägagångssättet hur en medarbetare kan gå till väga för att utvecklas svarade fyra av respondenterna att det främst gäller att medarbetaren visar framfötterna och intresse. Oftast börjar det vid medarbetarsamtalet med den närmaste chefen där medarbetaren berättar om sina mål och önskan till utveckling. Respondenterna berättar även att det gäller att chefen ser drivet och utvecklingspotentialen i medarbetaren.

”Det finns lite olika, de flesta börjar med ett utvecklingssamtal du har med närmaste chef, man sätter sig ner och tittat på vad vill du?” (Respondent, Organisation 2)

”Det som händer är att egentligen att man ser ganska snabbt om medarbetaren har driv, hur den är som person och om det finns något intresse för företaget.” (Respondent, Organisation 1)

Respondenterna berättade att som ett första steg i utvecklingsprocessen gäller det att komma fram till vad som är möjligt för medarbetare för att sedan börja arbeta mot de uppsatta målen.

”...då skriver man ner det och då kanske man kan skapa mål kopplade till mot den utvecklingskurvan som man skulle vilja göra.” (Respondent, Organisation 2)

”Har lite att göra med vilket intresse man visar för sitt arbete och vilka möjligheter man har att utvecklas som person också. Vem som helst passar inte till vad som helst, utan här finns blir det en urskiljning.” (Respondent, Organisation 3)

Scenariot mynnade ut i olika processer för att utvecklas, bland annat i utbildningar medarbetaren kunde gå eller byta avdelning för att lära sig nya delar av organisationen.



5. Diskussion

I följande kapitel diskuterar vi teori och empiri för att se hur organisationer arbetar med karriärutveckling.

5.1 Karriär

Karriär beskrivs i teorin som en kunskapsutveckling hos individen (Cohen & El-Sawad, 2009, refererad i Lewis & Arnold, 2012). Både Lips-Wiersma och Hall (2007) och Lewis och Arnold (2012) beskriver att begreppet karriär som tidigare har varit styrt av organisationerna har övergått till individens eget ansvar och att organisationerna bör erbjuda utveckling. Detta visade sig tydligt av respondenterna att de höll med om, de ansåg att karriär är något individuellt och att medarbetarna är ansvariga för sin egen karriärutveckling. Baruch och Sullivan (2009) och Goffnett et al. (2012) skriver att karriär är något som byggs upp av en samling arbetserfarenheter och livserfarenheter. Respondenterna berättar att karriär inte endast måste vara en utveckling uppåt. De förklarar hur medarbetaren kan samla på sig mer kunskap inom ett område och utvecklas genom en kunskapsutveckling och exempelvis bli specialister.

5.2 Karriärutveckling

Rubenowitz (2004) talar om hur viktigt det är för medarbetaren att utvecklas och få utmanande arbetsuppgifter. Davids (2015) håller med och säger att om det saknas karriärutveckling kan det vara en bidragande faktor till att medarbetare säger upp sig. Tre av respondenterna arbetar på liknande sätt då de berättar att de erbjuder medarbetarna utmanande arbetsuppgifter för att utvecklas och på det viset kan minska antalet uppsägningar på grund av avsaknad av karriärutveckling. Baruch (1996) menar att det finns ett behov av karriärutveckling hos individer, detta bekräftar Davis (2015) genom sin undersökning som visade att medarbetare säger upp sig om organisationerna inte erbjuder karriärutveckling. Fyra av respondenterna ansåg att karriärutveckling var väldigt viktigt att erbjuda sina medarbetare.

Enligt Kyndt et al. (2009) kan den kompetensen medarbetarna besitter vara en fördel för organisationerna att behålla då organisationerna kan vara mer konkurrenskraftiga på marknaden. Samtliga respondenter håller med teorin då de i första hand ser till en intern rekrytering då de bland annat nämner att det är viktigt att värna om de medarbetare som

finns inom organisationen. Nilson et al. (2011) skriver att för organisationer är det viktigt att tillgodose organisationens behov och matcha det med individens behov för att uppnå olika mål. Tre av respondenterna håller delvis med och berättar att de i första hand ser till organisationens behov vid intern rekrytering för att sedan matcha det med medarbetarens behov. Nilson et al. (2011) skriver även att det är viktigt att arbeta för att behålla sin personal då det annars kan vara både kostsamt och tidskrävande. Chen et al. (2003) nämner att kostnaderna i samband med intern rekrytering kan sänkas då personalomsättningskostnaderna hålls nere. En av respondenterna som inte ser till kostnader vid rekrytering argumenterar för att det kan finnas en fördel i att finna rätt person för arbetet, vilket blir en investering och att det då får kosta mer pengar för företaget. En annan respondent nämner att de är centralt styrda och kostnader för rekrytering är något som de måste ta i beaktning.

5.3 Strategi

Att arbeta strategiskt för att behålla sina medarbetare menar Bansal (2014) är ett frivilligt drag från organisationernas sida, dock bidrar det till långsiktigt engagemang. McKeown (2014) nämner att strategi handlar om att forma framtiden genom att sätta mål för att bli konkurrenskraftig. Detta var något som endast två av respondenterna ansåg att de gjorde då de berättade att de genom strategiskt arbete skapade långsiktig kompetens inom sina organisationer. Whittington (2002) skriver att strategi inte är något enkelt område. Tre av respondenterna berättade att de inte arbetar aktivt med strategier. Torrington et al. (2011) menar att en strategi kan vara att organisationer erbjuder tillfredställande arbete och möjlighet till karriärutveckling. Detta var något som de tre andra respondenterna höll med om då de pratade om vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare som på sikt ska vara hållbar och ha en trivsamt arbetsmiljö med utmanade arbetsuppgifter.

5.3.1 Utbildning

Ett av de synsätten som Torrington et al. (2011) skrev var att om organisationer erbjuder utbildningar blir effekten en lojal medarbetare som väljer att stanna. Samtliga av respondenterna uppgav att deras organisationer erbjuder utbildningar i olika storlekar och utbud till sina medarbetare. Detta kan ses som att respondenterna stämmer in på vad

teorin säger, att genom utbildningarna får organisationerna lojala medarbetare. Hein (2012) skriver att ledningen behöver aktivt motivera sina medarbetare för att de inte ska motarbeta organisationen. Detta är något samtliga respondenter påstår sig arbeta med då de genom utbildningar kan hjälpa medarbetarna till karriärutveckling. Samtliga respondenter säger att det är upp till cheferna att skapa förutsättningarna för medarbetarna, vilket stämmer med Heins (2012) teori.

Det andra synsättet Torrington et al. (2011) skrev är att om organisationer erbjuder utbildningar kan det bidra till mer attraktiva medarbetare som är villig att utveckla sin egen karriär vid andra organisationer. Det var ingen av respondenter som diskuterade detta, dock berättade respondenterna att det är medarbetarens ansvar att visa intresse för dessa då organisationerna inte kan tvinga någon att utbilda sig. Torrington et al. (2011) menar att organisationer bör erbjuda tillfredställande arbete och karriärutveckling vilket fyra av respondenterna ansåg att de gjorde. Genom att erbjuda olika typer av utbildningar för att bli ledare eller specialist kan en medarbetare utveckla sin karriärutveckling.

5.3.2 Kompetensutveckling/Kompetensförsörjning

Nilsson et al. (2011) skriver om en process som bidrar till kompetensförsörjning vilken syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens. Processen består av tre steg; attrahera och rekrytera, behålla samt avveckla och omställa. Denna process går att likna vid en modell som en organisation arbetade efter som kallas ARUBA, vilket står för; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Genom denna modell vill organisationen vara en attraktiv arbetsplats och arbetar mycket med utveckling för att motivera och behålla sina medarbetare. Detta kan jämföras med processen som Nilsson et al. (2011) skriver om, då den bidrar till en organisation som arbetar långsiktigt och erbjuder karriärutveckling. Hansson (2005) skriver att genom implementering av strategier för kompetensutveckling kan organisationen differentiera sig och bli svår för konkurrenterna att kopiera. Organisationen är genom deras ARUBA strategi konkurrenskraftig då de är svåra att kopiera.

5.4 Motivation

Samtliga organisationer uppgav att de inte använder sig av strategier för att motivera sina medarbetare. Dock pratade respondenterna om motivation men ur olika perspektiv. Nedan kommer teori och empiri jämföras utifrån inre och yttre motivation.

Ryan och Deci (2000) menar att yttre motivation uppfylls när medarbetaren gör något på grund av ett separerbart resultat. Detta är något Hein (2012) också anser då hans benämning på yttre motivation är att det uppstår när en individ är driven till handling som sedan leder till någon form av belöning. En organisation arbetade tydligt med yttre motivation gentemot sina medarbetare. Respondenten berättade att för de som arbetat länge och visat framfötterna erbjuds utlandsresor. Dessa resor kan i likhet med Heins (2012) teori anses som någon form av belöning för bra arbete. En annan organisation berättade att de använder sig av bonusar som en form av yttre motivation vilket även det kan ses som belöning likt Heins (2012) teori.

Inre motivation skapas inifrån människan och har ett samband till en önskan om att prestera och utvecklas (Hein, 2012). Heins (2012) teori går att applicera på samtliga organisationer då respondenterna berättade att det är upp till varje medarbetare att visa intresse och flagga för att de vill utvecklas. För de medarbetare som vill uppfylla sin inre motivation och prestera inom organisationerna erbjuder samtliga organisationer utbildningar, detta styrks av Ryan och Deci (2000) som menar att inre motivation uppfylls vid utbildningar, den inre motivationen bidrar till kunskap av kvalitet och kreativitet. Samtliga respondenter ansåg att en trivsamt arbetsmiljö var en motivationsfaktor. Detta kan upplevas som inre tillfredsställelse vilket är Ryan och Decis (2000) definition av inre motivation. Frey (1997) påstår att den inre motivationen är generellt lägre när det gäller arbete, men att den ökar vid löneökning. Detta var inget respondenterna kunde hålla med om då ingen av dem berättade att de hade lön som en motivationsfaktor. Däremot berättade en av respondenterna att de hade bonusar som motivation, vilket i enlighet med Frey (1997) kan ses som en inre motivationsfaktor.

Vidare menar Ryan och Deci (2000) att människor reagerar olika på motivation då det är högst individuellt. Samtliga respondenter uppgav att motivation är en svår fråga då det är individuellt vad som motiverar medarbetarna till att vilja stanna inom organisationen.

Genom medarbetarsamtal och coaching kan organisationerna motivera sina medarbetare.

5.4.1 Medarbetarsamtal

Nilson et al. (2011) beskriver medarbetarsamtal som en viktig faktor när det gäller karriärutveckling. Dessa medarbetarsamtal menar Nilson et al. (2011) bör hållas minst en gång per år och diskussion bör hållas om framtida karriärutveckling för medarbetaren. Samtliga respondenter berättar att de har formella medarbetarsamtal minst en gång om året. Samtalen ligger till grund för att stämma av hur medarbetaren ligger till i sin utveckling samt diskutera utvecklingsmöjligheter. Det som skiljer organisationerna åt är hur mycket tid och energi de lägger på samtalen. Enligt Nilsson et al. (2011) bör samtalen ske årligen. Detta stämmer in för samtliga respondenter. En respondent nämner att de måste ha formella medarbetarsamtal och att de är skyldiga till att ha dessa, medan de fyra andra organisationerna har fler informella samtal än det årliga medarbetarsamtalet. En organisation lägger stor vikt på samtalen och har därför lagt mycket tid på samtal mellan medarbetare och chef. De har små informella samtal dagligen, vilket Nilsson et al. (2011) förespråkar då det är en bidragande faktor till karriärutveckling.

5.4.2 Coach

Genom att erbjuda medarbetarna planerade samtal menar Gåserud (2001) kan leda till utveckling av sina medarbetare. Gåserud (2001) menar även att när arbetsgivaren och medarbetaren får möjlighet till detta fungerar samtalen som en form av coaching. Några av respondenterna håller med om att medarbetarsamtalen är ett bra tillfälle att kunna coacha medarbetarna. En av respondenterna nämner att coaching är en av anledningarna till att de har medarbetarsamtal då det är chefens ansvar att stämma av hur medarbetaren kan utvecklas. Parsole (1999) nämner att den bästa typen av coaching sker i informella samtal och att det bland annat består av direkt feedback. Fyra av respondenterna nämner att de använder sig av denna typ av coaching då de utöver de årliga mötena bland annat använder sig av inofficiella samtal, job-chats och uppföljningssamtal med sina medarbetare. En av dessa fyra respondenter berättar vidare att de använder sig av att ställa ett fåtal och öppna frågor för att uppmana till ett eget tänkande hos medarbetarna.

Gåserud (2001) skriver att ett antal författare påstår att mentorskap används vid karriärutveckling på lång sikt medan coaching används vid kortsiktiga utvecklingsmål. Detta var något som respondenterna inte ansåg stämma då deras definition på mentor och coach skiljer sig åt beroende på vem mentorskapet/coachningen är riktad till. Mentorskapet är enligt respondenterna endast till cheferna medan coaching endast är till medarbetarna. Mentorskapet är främst för att hjälpa cheferna/ledarna med sina arbetsuppgifter och stötta dem i sina nya roller. Medan coaching är till för medarbetarna, för att coacha dem mot sina uppsatta mål.



6. Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras en slutdiskussion av studiens resultat samt förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur organisationer i Dalarnas län arbetar med karriärutveckling för att behålla sina medarbetare. Genom intervjuerna vi har genomfört kan vi konstatera att samtliga organisationer engagerar sig för ämnet karriärutveckling. Det som skiljer organisationerna åt är hur mycket och på vilket sätt de bidrar med utveckling för sina medarbetare. För att svara till syftet kommer vi nedan att presentera resultaten från studien genom våra frågeställningar.

- *Hur arbetar organisationer med karriärutveckling inom Dalarnas län?*

Organisationerna visar sitt engagemang för karriärutveckling bland annat genom att erbjuda utbildningar, olika karriärmöjligheter inom organisationerna och att de tillhandahåller coaching. Samtliga organisationer ansåg dock att karriärutveckling är ett svårt ämne då det är individuellt för varje medarbetare. Vidare nämnde de att det är upp till organisationerna att tillhandahålla möjligheterna för medarbetarna att utvecklas. Vad vi har uppfattat från intervjuerna är att de alla arbetar i olika utsträckning med karriärutveckling.

En organisation utmärkte sig lite mer då de hade en utarbetad strategi för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla sina medarbetare. Denna strategi visar att organisationen har tänkt på helheten. Individuer är mer rörliga idag och söker sig till organisationer som erbjuder karriärutveckling, vilket organisationen vid utvecklingen av modellen har tagit hänsyn till. Tre av organisationerna har även de strategier för karriärutveckling men det som skiljer dem åt från ovan nämnda organisationen är att strategierna inte presenterades utifrån ett helhetstänk. Den femte organisationen som är koncernstyrd arbetade med utbildningar men inte i lika stor utsträckning samt att deras strategier inte är lika väl utvecklade som resterande organisationer.

Idag är konkurrensen på marknaden stor och individer mer rörliga. Detta medför att organisationer i Dalarnas län behöver väl utarbetade strategier för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Genom att skapa strategier utifrån ett helhetstänk kan organisationerna behålla kompetensen inom organisationen samt bli mer konkurrenskraftiga på marknaden.

Utan ett behov av att utveckla organisationen är det svårt för dem att erbjuda karriärmöjligheter. Genom olika behov som uppstår inom organisationerna skapar detta möjligheter för medarbetarna att utvecklas inom organisationen. Utbildningarna och andra karriärmöjligheter framkallar ramar som medarbetarna utvecklas inom. Det är då viktigt för organisationerna som formar medarbetarna att inte förlora sina medarbetare. Om organisationer utformar och arbetar fram starkare strategier kan de undvika risken att förlora medarbetare till konkurrenterna eller större städer där det finns fler karriärmöjligheter.

- *Hur motiverar organisationer sina medarbetare till att vilja utvecklas?*

För de flesta organisationerna var det svårt att beskriva hur de motiverar sina medarbetare till att vilja utvecklas. Genom bland annat bonusar, utbildningar och trivsamt arbetsmiljö skapar organisationerna möjlighet till utveckling, vilket kan ses som motivationsfaktorer. En organisation utmärkte sig här, vilket är den organisation som använder sig av resor för att motivera sina medarbetare samt hade stort fokus på medarbetarsamtal. Samtliga organisationer nämnde dock att de har medarbetarsamtal där de kan coacha sina medarbetare mot att nå uppsatta mål men i mindre utsträckning.

Några av respondenterna lyfte upp att alla medarbetare inte vill utvecklas och trivs där de är. Detta visar att organisationer som arbetar på det sättet respekterar sina medarbetare och att alla har olika mål och drömmar om vart de vill nå vilket gör att motivation är en svår faktor inom organisationer.

Vi kan se att det finns utvecklingspotential hos organisationerna hur de kan motivera sina medarbetare ännu mer. Genom att tillhandahålla utarbetade strategier och vara tydliga mot sina medarbetare för vilka möjligheter som finns inom organisationerna kan

det skapa både inre motivation och stärka den yttre. Då motivation är individuellt finns det en fördel för organisationer att utveckla sina medarbetarsamtal, då det är via dem organisationen har möjlighet att ta reda på medarbetarnas mål och önskan till utveckling. Detta skulle ge organisationerna möjlighet att matcha medarbetarna med de utarbetade strategier som bidrar till karriärutveckling.

Ämnet karriärutveckling är ett komplext område. Då ingen organisation är den andra lik behöver varje organisation arbeta fram sina egna strategier för karriärutveckling. Utöver detta har alla medarbetare olika individuella mål vilket gör att alla strategier inte går att applicera på varje medarbetare. Detta medför att organisationer kan behöva utveckla informella strategier som exempelvis coach och informella samtal. Genom dessa strategier kan ledare och chefer inom organisationerna skapa karriärutveckling för sina medarbetare. De har då möjlighet till att anpassa strategierna efter medarbetarna och på det sättet få möjlighet till att motivera sina medarbetare. Vi ser här en möjlighet för organisationer att genom informella strategier kunna anpassa arbetssättet på ett sådant sätt som får medarbetarna att vilja utvecklas. Organisationerna behöver vara medvetna om att alla medarbetare inte vill utvecklas och detta bör de acceptera samt visa förståelse för.

6.2 Fortsatt forskning

Vi har i denna studie undersökt hur organisationer arbetar med karriärutveckling ur ett organisatoriskt perspektiv. För fortsatt forskning skulle det vara intressant att undersöka hur medarbetarnas uppfattning kring karriärutveckling ser ut. Ett annat alternativ är att jämföra organisationens uppfattning mot medarbetarnas uppfattning kring karriärutveckling för att se hur uppfattningarna står i relation till varandra.

Källförteckning

- Bansal, S. (2014). Employee retention strategies. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 2(2), 65-83. Från [http://www.empyreal.co.in/downloads/IJRMSS%20Volume-2-Issue-2\(II\)-April-June%202014.pdf#page=65](http://www.empyreal.co.in/downloads/IJRMSS%20Volume-2-Issue-2(II)-April-June%202014.pdf#page=65)
- Baruch, Y. (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1(1), 40-49. doi:10.1108/13620439610111426
- Baruch, Y., & Sullivan, S. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Chen, T-Y., Chang, P-L., & Yeh, C-W. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001–1026. doi:10.1080/0958519032000106182
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3. uppl.) Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career – development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human resource management international digest*, 23(4), 28-32. doi:10.1108/HRMID-05-2015-0066
- Eriksson, L. T. & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: utan tvivel är man inte riktigt klok*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), 427-439. doi:10.1016/S0167-7187(96)01028-4
- Goffnett, S. P., Cook, R. L., Williams, Z., & Gibson, B. J. (2012). Understanding satisfaction with supply chain management careers: an exploratory study. *The International Journal of Logistics Management*, 23(1), 135-158. doi:10.1108/09574091211226966
- Gåserud, A. J. (2001). *Coaching - så fungerar det*. Malmö: Richter.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Hein, H. H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

- Högskolan Dalarna, (2013). *Forskningsetiska anvisningar för examensarbeten vid Högskolan Dalarna*. Hämtad 15 april 2016, från Högskolan Dalarna, <http://www.du.se/PageFiles/120320/Forskningsetiska%20anvisningar%20för%20exams-och%20uppsatsarbeten.pdf>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. doi:10.1007/s12186-009-9024-7
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, S., & Arnold, J. (2012). Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 451-470. doi:10.1108/09590551211230269
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career Development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behaviour*, 28 (6), 771-792. doi:10.1002/job.446
- McKeown, M. (2014). *Strategiboken*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, E. (1999). *The managers as coach and mentor*. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. (8. uppl.) Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. (4., uppdaterade och utök. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Whittington, R. (2002). *Vad är strategi - och spelar den någon roll?*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.



HÖGSKOLAN
DALARNA

Appendix 1

Information om deltagande i vår undersökning om hur organisationer arbetar med karriärutveckling.

Du tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning.

Nedan följer information om undersökningens syfte samt vad ett deltagande innebär.

Syftet med undersökningen är att undersöka hur organisationer arbetar med karriärutveckling för att behålla sin personal. Tanken är att vi genom intervjuer ska undersöka om organisationer aktivt arbetar med karriärutveckling, och om så är fallet, i vilken omfattning. Med karriärutveckling menar vi exempelvis interna utbildningar, feedback och bonussystem som motiverar personalen till att vilja utvecklas. Detta vill vi undersöka för att bidra med kunskap om och hur organisationer kan arbeta med karriärutveckling för att utveckla och behålla sin personal och minska kostnaderna som kan uppstå vid personalomsättning.

Undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Högskolan Dalarna.

Då vi vill undersöka hur organisationer arbetar med karriärutveckling krävs det att vi tar kontakt med någon inom de utvalda organisationer som arbetar inom HR och har kunskap inom detta ämne. För att få en djupare förståelse kommer vi intervjuar fem antal människor.

Vid ett deltagande kommer en intervju/telefonintervju genomföras som förväntas ta ca 60 minuter och enbart behandla ämnet karriärutveckling. När examensarbetet är färdigställt kommer de deltagande få ta del av denna via mail.

Vid intervjutillfället kommer ni bli tillfrågad om intervjun får spelas in. Om detta godkänns kommer det inspelade materialet transkriberas och namn och svar som kan kopplas till särskilda personer kommer anonymiseras. Detta material kommer endast författarna av examensarbetet ta del av samt deras handledare. Vid färdigställt examensarbete kommer det inspelade materialet att raderas och det transkriberade materialet att arkiveras.

Undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Högskolan Dalarna. Undersökningen är forskningsetiskt granskad av Forskningsetiska nämnden vid Högskolan Dalarna. Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga.

Borlänge 2016-04-22

Linda Nordin
h13linor@du.se

Susanne Forsell
h13sufor@du.se

Handledare: Carin Nordström
cnr@du.se



HÖGSKOLAN
DALARNA

Appendix 2

Intervjuguide med de huvudämnena som kommer att diskuteras under intervjutillfället.

1. Om organisationen

- Berätta om er organisation.
- Hur många arbetar inom er organisation?

2. Karriärutveckling och rekryteringsprocessen

- Hur ser ni på karriärutveckling?
- Vad betyder karriärutveckling för er organisation?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut?

3. Strategier

- Har ni någon strategi för att behålla er personal?

4. Motivation

- Motiverar ni era medarbetare till att utvecklas inom organisationen?

Scenario:

Föreställ dig att vi arbetar här hos er och vi vill utvecklas, hur går vi till väga då?

Beskriv processen.